

## Todorov, Branimir, *ISO 9000 : une force de management*

Marcel Laflamme

Volume 52, numéro 4, 1997

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/051212ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/051212ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Laflamme, M. (1997). Compte rendu de [Todorov, Branimir, *ISO 9000 : une force de management*]. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 52(4), 898–899.  
<https://doi.org/10.7202/051212ar>

question du fonctionnement et de la prise de décision en comité, ou feront sursauter telle l'affirmation qu'on peut tracer une courbe salariale des emplois à prédominance masculine à partir d'un minimum de trois observations seulement. Rappelons toutefois qu'il s'agit du premier ouvrage sur le sujet en rapport avec la toute récente *Loi sur l'équité salariale* au Québec et que l'auteur a dû en « faucher large » en peu de temps pour mettre à la disposition des personnes intéressées un outil d'interprétation le plus complet et le mieux documenté possible.

Le dernier chapitre traitant la phase « post équité salariale », c'est-à-dire le maintien de celle-ci une fois atteinte, présente également un relevé de la littérature empirique connue à ce jour, surtout en rapport avec la loi ontarienne, des conséquences économiques de l'équité salariale dont la fameuse question des

coûts pour l'employeur. (Il s'agit essentiellement d'une reprise d'une partie du rapport du groupe de travail sur l'équité salariale, composé de M.-T. Chicha, E. Déom et H.-L. Gosselin, remis à la ministre J.L. Blackburn lequel conserve d'ailleurs toute son actualité comme on l'a vu durant la Commission parlementaire ayant précédé l'adoption du projet de loi.)

Marie-Thérèse Chicha est une universitaire et une chercheuse de haut niveau qui connaît bien son sujet et cet ouvrage est incontournable pour le lecteur intéressé par les questions d'équité entre les sexes sur le marché du travail et plus particulièrement les personnes impliquées à un niveau ou à un autre dans une démarche d'équité salariale.

JACQUES MERCIER  
Université Laval

### ***ISO 9000 : une force de management***

par Branimir TODOROV, Montréal : Gaëtan Morin Éditeur, 1997, 194 p., ISBN 2-89105-641-8

L'ouvrage ISO 9000 s'avère une très bonne source de renseignements pour introduire le lecteur dans le monde complexe des normes d'assurance de la qualité. Dans un style concis et simple le présent livre « vise à expliquer l'introduction, l'implantation et l'actualisation d'un système de management de la qualité selon une approche originale et dynamique » (p. XI).

Divisé en 19 chapitres s'étalant sur 194 pages, l'ouvrage traite de façon succincte des principaux points suivants :

- les principes de management de la qualité ;
- les systèmes de management de la qualité ISO 9000 ;
- la certification des systèmes ISO 9000 ;
- la configuration, l'implantation et l'amélioration des systèmes ;
- le système QS-9000 ;

- le programme d'audits internes ;
- 150 questions d'audit d'une entreprise industrielle ;
- 150 questions d'évaluation d'une entreprise de services ;
- la série des normes ISO 14000 et le management environnemental ;
- les prix de la qualité ;
- la famille des normes ISO 9000 de l'an 2000 ;
- quelques cas ;
- une riche bibliographie.

Pour sa part, l'auteur Branimir Todorov s'avère très qualifié dans le domaine, tant au plan universitaire (maîtrise en génie mécanique et titulaire d'un diplôme supérieur en management de la qualité de l'Institut de Gestion Sociale de Paris) qu'au plan pratique, notamment en tant qu'expert international et membre du comité technique des normes ISO de Genève.

L'appréciation de l'ouvrage comporte les quatre volets suivants dont les trois premiers correspondent aux mérites et le dernier renvoie aux limites de l'œuvre.

D'abord, l'auteur dresse un panorama instructif du monde de la famille des normes ISO 9000 incluant la spécificité de chacune d'elles. De plus, il jette un coup d'œil sur la série des normes ISO 14000 concernant le respect de l'environnement (écologie). Aussi, il ouvre une fenêtre sur le standard QS-9000 qui se veut une percée dans la normalisation des systèmes de la qualité de l'industrie automobile américaine. Enfin, il lève le voile sur les normes ISO 9000 de l'an 2000 en dégagant les stratégies clés proposées par le Comité technique de travail du Bureau de Genève.

Deuxièmement, de façon plus opérationnelle, l'auteur ajoute quelques chapitres pertinents à la certification et l'accréditation ISO 9000 incluant aussi deux questionnaires importants de 150 questions chacun en guise d'audit interne des systèmes de la qualité.

Troisièmement, l'auteur aborde l'ensemble de la gestion de la qualité totale considérant les limites que constituent les trois normes de certification ISO 9001, 9002 ou 9003 qui réfèrent essentiellement à des systèmes de documentation (procédure, instructions de travail) visant à un contrôle étroit des opérations que certains auteurs associent à une forme de bureaucratie moderne.

Avec l'apport de ISO 9004, on s'ouvre à un esprit TQM (management de la qualité totale), véritable culture où doivent s'intégrer les systèmes d'assurance de qualité, inhérents aux opérations de base. Les chapitres 4, 5, 6, 12 et 15 offrent cette vision plus élargie qui doit inspirer les entreprises intéressées par la certification de leur système de la qualité.

Donc, si les normes ISO 9000 ont généralement été considérées comme un outil parmi tant d'autres pour améliorer la qualité, il est encourageant de voir justement la complémentarité de ces outils

avec la panoplie offerte par le TQM : déploiement de la qualité dans les services, dans les processus, dans la stratégie et la culture générale, dans la mobilisation des ressources humaines et dans le partenariat avec les fournisseurs. À titre de référence et en guise d'équivalence, les experts aiment souligner qu'une entreprise strictement certifiée ISO 9000 pourrait dégager un « score » inférieur à 300 sur un total de 1000 sur le qualimètre, outil exhaustif d'évaluation des pratiques de la qualité totale.

En dernier lieu, passons aux faiblesses et limites de cet ouvrage. D'abord au niveau de la forme, les 19 chapitres nous apparaissent « pêle-mêle » sans plan d'ensemble où l'on devrait voir des regroupements par parties distinctes. D'autre part, concernant la bibliographie, on n'y trouve qu'une référence en français sur plus de 200, ce qui, dit en passant, n'est pas très valorisant pour nos auteurs...

Concernant le fond, le livre ne décrit pas en détails et n'explique pas les 20 exigences requises pour la certification aux normes ISO 9000. De plus, concernant la configuration d'un système de management de la qualité (p. 57) on ne retrouve pas d'explications ou d'exemples de politique qualité, manuel qualité, instructions de travail, plan qualité des produits et enregistrements, le tout constituant l'essence des éléments de la certification avec les procédures.

En conséquence, l'ouvrage se veut un livre d'introduction générale à la famille des normes ISO 9000. C'est ainsi qu'il est utilisé dans notre cours universitaire et non comme ouvrage de base permettant d'habiller nos étudiants à l'implantation du système d'assurance qualité propre aux normes internationales. Ainsi, en conclusion, l'ouvrage ne répond que partiellement à son objectif de départ visant à : « expliquer l'introduction, l'implantation, et l'actualisation d'un système de management de la qualité »...

MARCEL LAFLAMME  
Université de Sherbrooke